

# Diagnóstico del proceso de planeación estratégica en la propiedad horizontal: caso Santiago de Cali – Colombia<sup>1</sup>

*A diagnosis of the strategic planning process for horizontal properties:  
The case of Santiago de Cali, Colombia*

Omar Javier Solano Rodríguez

Magíster en Administración, Universidad del Valle. Docente investigador Facultad de Ciencias de la Administración, Universidad del Valle, Cali, Colombia.  
E-mail: omar.solano@correounivalle.edu.co

Fecha de recepción: 02-06-2011

Fecha de aprobación: 12-06-2011

## Abstract

The horizontal property management and design a strategic plan can serve as an administrative tool support to increase the effectiveness and efficiency under conditions of uncertainty and conflict in organizations horizontal property. This article aims to establish strategic planning process in the context of the horizontal property we address issues concerning the current status of the management and application of administrative processes in the organizations under the horizontal property regime in Santiago de Cali - Colombia, and circumscribed social responsibility and property managers with the condominiums to prove their competence and exercise to achieve legal representation in accordance with the regulations by Law 675 of 2011. The methodology responds to the application of 120 surveys of buildings and joint administrators, who have the responsibility to conduct strategic planning in terms of improving the administrative. The main results are intended to highlight the following aspects: planning and administrative, organizational culture and cohabitation, legal and financial matters in general terms the condominiums do not have a planning strategy and evidence that wasted resources, processes, equipment and people.

## Keywords

Management, horizontal property, strategic plan, case study

<sup>1</sup> Este artículo es producto del proyecto de investigación titulado: "Diseño de un sistema de información contable y de control para la gestión de los edificios y conjuntos residenciales sometidos al régimen de propiedad horizontal". financiado por la facultad de ciencias económicas, administrativas y contables de la Universidad Libre. Se inició en el 2005 y se terminó en el año 2006.

## Resumen

La gestión de la propiedad horizontal y el diseño de un plan estratégico pueden servir como herramienta administrativa de apoyo para incrementar la eficacia y eficiencia bajo situaciones de incertidumbre y conflicto en organizaciones de propiedad horizontal. Este artículo tiene como propósito establecer el proceso de planeación estratégica en el contexto de la propiedad horizontal, se abordan cuestiones concernientes al estado actual de la gestión y aplicación de los procesos administrativos en las organizaciones sometidas al régimen de la propiedad horizontal en Santiago de Cali – Colombia, y circunscribe la responsabilidad social y patrimonial que tienen los administradores de las copropiedades para acreditar su idoneidad y lograr ejercer la representación legal, de acuerdo con lo reglamentado por la ley 675 de 2011. La metodología utilizada responde a la aplicación de 120 encuestas dirigidas a administradores de conjuntos y edificios, quienes tienen la responsabilidad de realizar la planeación estratégica en función de mejorar la gestión administrativa. Los principales resultados están orientados a evidenciar los siguientes aspectos: planeación y aspectos administrativos, cultura y convivencia organizacional, aspectos legales y aspectos financieros; en términos generales las copropiedades no presentan una estrategia de planeación y se evidencia que desaprovechan recursos, procesos, equipos y personas.

## Palabras clave

Gestión, propiedad horizontal, plan estratégico, estudio de caso.

## Introducción

La propiedad horizontal en Colombia se encuentra definida en el artículo 396 del Código Civil, está conformada por un grupo de bienes inmuebles que tienen un objeto o salida en común; con la expedición de la Ley 675 de agosto de 2001 se logró regular la forma especial de dominio denominada propiedad horizontal, en la que concurren derechos de propiedad exclusiva sobre bienes privados y derechos de copropiedad sobre el terreno y demás bienes comunes, con el fin de garantizar la seguridad y la convivencia pacífica en los inmuebles sometidos a ella, así como la función social de la propiedad; por ello se hace necesario adecuar los reglamentos a las normas de la mencionada ley, considerando las particularidades y características especiales de cada edificio o conjunto residencial.

Estos cambios en el ordenamiento jurídico, así como la abstracción que se hace sobre la misma ley, en cuanto a acreditar la idoneidad de quien administra y poder ejercer la representación legal del ente jurídico bajo un esquema de responsabilidad administrativo, económico, social y patrimonial; han suscitado el interés de la academia por realizar estudios que determinen las necesidades de carácter administrativo en beneficio de este tipo de entidades.

De esta manera, el artículo muestra las características de la planeación estratégica utilizada en una muestra de 120 propiedades horizontales en Santiago de Cali – Colombia, considerando los siguientes aspectos: planeación y aspectos administrativos, cultura y convivencia

organizacional, aspectos legales y aspectos financieros; los cuales proporcionan una visión general del proceso de planeación estratégica en la propiedad horizontal.

El desarrollo del artículo ilustra, en primer lugar, un marco contextual en relación con las organizaciones de propiedad horizontal y los aspectos generales de la planeación; en segundo lugar, se describe la metodología utilizada en la investigación; en tercer lugar, se presentan los resultados obtenidos; y finalmente, se plantean las conclusiones y las referencias bibliográficas.

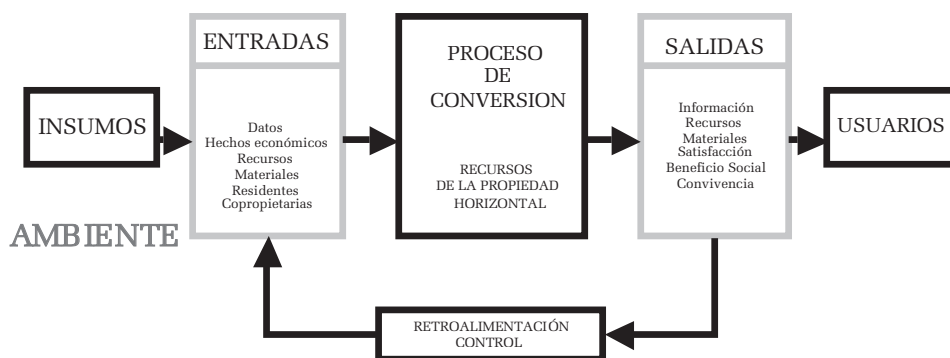
## 1. Las organizaciones de propiedad horizontal como sistema

El concepto de sistema ha sido abordado desde la teoría general de sistemas, iniciada por Von Bertalanffy (1925) y luego enriquecida por autores como Boulding (1956), Johansen (2004), quienes asumen un sistema como el conjunto de partes coordinadas y en interacción para alcanzar un conjunto de objetivos; también se puede entender como un conjunto de elementos o partes interdependientes que funcionan como un todo, dentro de ciertos límites, con el propósito de alcanzar uno o varios objetivos. La teoría general de sistemas ofrece un nuevo paradigma para el estudio de las organizaciones, con una visión de sistema abierto; de esta forma se puede integrar con el modelo de planeación estratégica para aplicar, clarificar y proponer un punto de vista diferente sobre la realidad administrativa en las organizaciones de propiedad horizontal.

Miles (1980) plantea que una organización es como una coalición de grupos de interés que comparten una base común de recursos, que rinden homenaje a una misión común y que dependen de un contexto mayor para su legitimidad y desarrollo; las organizaciones pueden, según Blank (2002) ser consideradas como un modelo de sistema abierto, dado que están en constante interacción con su medio ambiente y logran un estado “estable” o de “equilibrio dinámico”, al tiempo que retienen la capacidad para trabajar o la transformación de energía. En efecto, la supervivencia del sistema abierto, no sería posible sin un proceso continuo de flujo de entrada, transformación y flujo de salida. Kast y Rosenzweig (1979) consideran que un sistema es un todo unitario organizado, compuesto por dos o más partes, componentes o subsistemas interdependientes y delineados por los límites identificables de su medio ambiente externo o suprasistema.

Por tanto, al describir una organización adscrita a la propiedad horizontal como un sistema abierto (ver Figura 1) por interactuar de manera constante con el medio ambiente, éste recibe insumos (inputs) que luego son transformados (fase de procesamiento), para finalmente generar una serie de productos (outputs), que se utilizan para satisfacer necesidades, utilizando el medio como retroalimentación y control para el mejoramiento del sistema.

Como se observa en la Figura 1, adaptada por Solano y Sánchez (2008) del proceso sistémico presentado por Kast y Rosenzweig (1992), debe necesariamente considerarse tanto al ser humano y las acciones que realiza, como el medio con el cual interactúa. Además, el enfoque aporta una visión diferente para el estudio de las organizaciones de propiedad horizontal, en el que un conjunto de elementos en interacción dinámica se apoya para alcanzar un fin o propósito común, y de esta forma lograr mayor interacción con el entorno.



**Figura 1.** Las organizaciones de propiedad horizontal como sistema

**Fuente:** Solano y Sánchez (2008)

Cuando se plantea un modelo para mejorar la gestión en la propiedad horizontal a partir del concepto de planeación estratégica, es importante precisar, en principio, términos como modelo y gestión, para poder describir ampliamente el concepto de planeación en estas organizaciones.

Es de entender que los modelos sirven para explorar y experimentar, son representaciones simplificadas de la realidad; esa simplificación está relacionada con el fin para el cual se construyen. Larocca y otros (1998) indican que “los modelos son siempre construidos por los seres humanos para hacer posible el tratamiento racional de fenómenos complejos, representar el mundo real, entender los problemas y predecir su comportamiento”. Al diseñar un modelo, debe servir de instrumento para el conocimiento y la transformación de los procesos, considerando que éste no puede poseer todas las características del objeto que se modela.

Por otro lado, la gestión es una mezcla de decisiones locales con objetivos globales de la compañía, la gestión, entendida en términos contemporáneos, es el procedimiento de adecuación de recursos de cualquier índole a aquellos fines para los cuales han sido recabados. Como se sabe, la definición de gestión se encuentra vinculada en un lazo directo con la planificación de todos los elementos que afectarán e influirán en los proyectos que la empresa decida desarrollar a lo largo de su ejercicio; según Aktouf (1998) la gestión es “una actividad, o más precisamente una serie de actividades interdependientes, destinadas a lograr que una cierta combinación de medios (financieros, humanos, tecnológicos, etc.) pueda generar una producción de bienes o servicios económicos o socialmente útiles y en lo posible rentables para la empresa con fines de lucro”.

Mintzberg y Brian (1997) exponen que en la administración deductiva, la administración de alto nivel define y clasifica las premisas de las decisiones, diseña las estructuras y asigna

los recursos desde las oficinas centrales; en el caso del liderazgo este se presenta también de abajo – arriba y la información se mueve de los niveles más altos a los más bajos.

Para Vidal (2004) es común encontrar en países latinoamericanos que la gerencia se desarrolla de un modo extraordinariamente intuitivo y creativo, ocupándose poco de la teoría que sustenta su práctica. Además, plantea que: “los modelos descriptivos en general, suelen hacer una indagación cuyo resultado es un listado de objetivos a seguir durante un año, sin estudio de la relación causa-efecto, ni análisis de viabilidad, es decir, sin estudio estratégico”. Considera que los modelos deductivos se caracterizan por un método de indagación de lo general a lo particular y los modelos inductivos por un método de indagación de lo particular a lo general.

Los modelos de gestión son usualmente de carácter descriptivo, es decir, no vinculan el análisis causa – efecto; los de carácter deductivo, van de lo general a lo particular y su énfasis es hacia el interior de la organización. Surge entonces uno de los mayores problemas que presentan las organizaciones en la actualidad, la falta de instrumentos que les permitan evaluar de manera permanente las posibles desviaciones que se dan dentro de su núcleo de operaciones, por ello es indispensable forjar un conjunto de herramientas que les ayuden a mejorar su labor.

### 1.1 Generalidades sobre la planeación

Ciertos autores, como Peters y Waterman (1983), citados por Aktouf (2009), sostienen que hoy en día la cultura empresarial casi ha vuelto obsoleta la planificación general o la estrategia elaborada en la cúpula y luego difundida para su aplicación. No obstante, señalan también que empresas como Sony, Xerox, Texas Instruments, fueron muy exitosas en los años ochenta, con su acompañante obligada, la planificación, y como palabra clave la estrategia.

Antes de abordar el origen del término planificación, es de mencionar que el primer concepto del famoso ciclo fayolista de la administración (prever, organizar, dirigir, coordinar y controlar), la planificación representa lo que Fayol denominaba previsión. Ahora, bien, el término significa visualizar el futuro; según Aktouf (2001) es una actividad que consiste en determinar objetivos precisos y poner en marcha los medios propios para alcanzarlos. Para Rodríguez (2001), la planeación es un instrumento de gestión, es decir, se refleja en el documento formal elaborado por escrito que sigue un proceso lógico, progresivo, realista, coherente, orientado a las acciones futuras que habrán de ejecutarse en una empresa, utilizando los recursos disponibles, procurando el logro de sus objetivos y que, al mismo tiempo, establezca los mecanismos de control de dichos logros.

En general, la planeación ofrece un marco de referencia para la toma de decisiones y es trascendental a lo largo de la organización. Hay planes a largo y corto plazo, formales e informales, en los dos primeros casos deben desarrollarse políticas y procedimientos, e integrarlos con las funciones de cada una de las personas que hacen parte del proceso organizacional. La proyección futura de la planeación hace parte de la función administrativa, aspecto clave para enfrentar un medio complejo y siempre cambiante que se da alrededor de los conjuntos residenciales sometidos al régimen de propiedad horizontal.

El administrador, antes de planear las actividades, debe considerar por lo menos, los siguientes interrogantes: ¿en la organización se han determinado los pasos de la planeación?, ¿la planeación y el control están estrechamente interrelacionados?, ¿en la organización, el proceso de planeación contempla planes en un período a corto y a largo plazo?, ¿se establecen políticas y planes de acción y éstos a su vez permiten dar un direccionamiento a la organización?

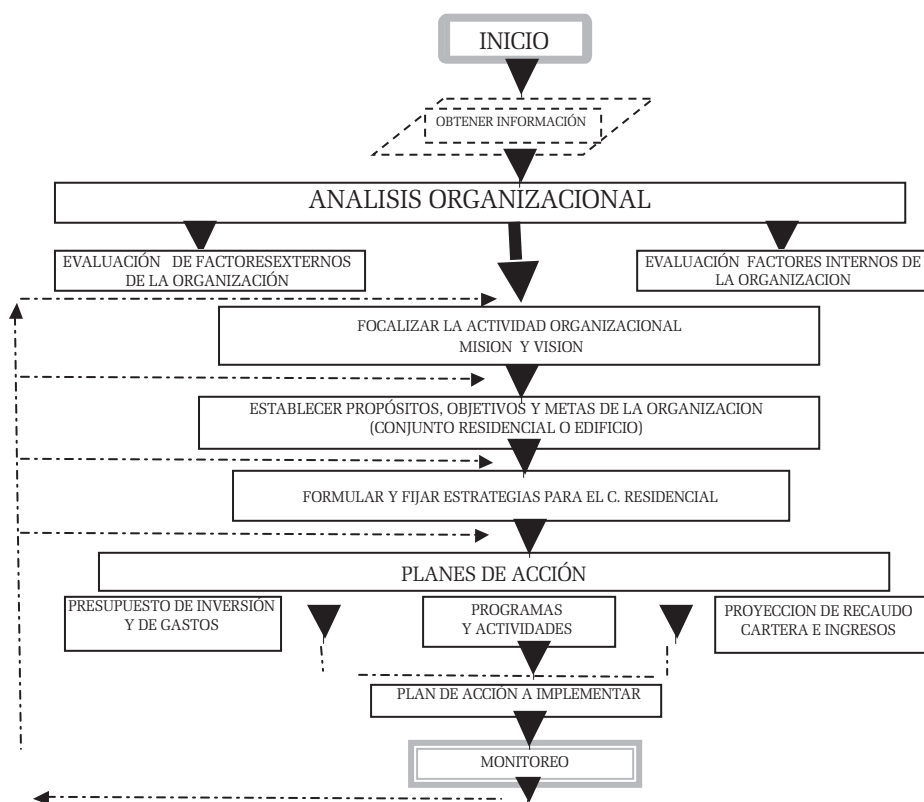
Planear estratégicamente debe suponer un enfoque objetivo y sistemático para la toma de decisiones en la organización, dado que puede tener dos connotaciones relativamente diferentes; inicialmente, realizar un plano de las probables decisiones futuras de una organización (Empresa privada, ONG o Institución pública) o diseñar una ruta de acción personal para el futuro. En ambos casos se enfrenta la incertidumbre de qué pasará en el futuro y cómo se actuará de manera conveniente para cumplir los propósitos fundamentales.

Por lo anterior, la planeación debe propiciar la orientación de la organización, para aprovechar las oportunidades económicas, en beneficio de la comunidad residente en la copropiedad, es decir, adaptadas a sus necesidades, sus recursos y su saber hacer, con el fin de que pueda ofrecer un potencial atrayente de valorización de las zonas comunes y rentabilidad en las unidades privadas. Además, la planeación debe permitir el análisis de aspectos misionales, la definición de objetivos, el diseño de estrategias de desarrollo y velar por el mantenimiento de una estructura racional en sus ingresos, el control de gastos y los costos con niveles adecuados de cartera.

Así como las instituciones médicas, educativas, empresas de servicios públicos y otras, llevan a cabo procesos de planeación; los edificios, conjuntos y unidades residenciales deben reconocer el proceso de planeación y gerencia estratégica para asegurar la supervivencia, mejorar el déficit presupuestal, preservar la convivencia y propugnar una acertada toma de decisiones. El modelo estratégico para organizaciones sometidas al Régimen de propiedad horizontal propuesto por Solano y Sánchez (2008) se detalla en la Figura 2 (Ver página siguiente) y comprende el aspecto organizacional y las actividades a desarrollar por fases.

Pese a existir diversos modelos para elaborar un plan estratégico, de alguna manera se diferencian en el procedimiento o forma, pero no en aquellos aspectos que son relevantes para el diseño y desarrollo del mismo. El modelo propuesto por Solano y Sánchez (2008) tiene como fases principales:

- **Obtener información:** se debe observar la organización como fuente de información en un entorno dado.
- **Análisis organizacional:** comprende analizar los factores externos e internos del sector en un entorno determinado.
- **Focalizar la actividad organizacional:** el análisis y proceso de evaluación de la fase anterior debe contribuir a la construcción de la misión y visión de la entidad sometida al régimen de propiedad horizontal.
- **Construcción de objetivos y metas institucionales:** los objetivos deben coadyuvar al cumplimiento de la misión organizacional.
- **Formular y fijar estrategias:** hace referencia a la adaptación de los recursos y habilidades de la organización al entorno cambiante.



**Figura 2.** Modelo del plan estratégico para organizaciones de propiedad horizontal.

**Fuente:** Solano y Sánchez (2008).

- **Establecer planes de acción:** se refiere a instrumentos gerenciales de programación y control de la ejecución de las actividades que deben llevar a cabo las dependencias para dar cumplimiento a las estrategias.
- **Implementación del plan:** el plan de actividades, como herramienta eficaz de la gestión de la entidad de propiedad horizontal, debe ser implementado paso a paso estableciendo indicadores y metas a las que se comprometen las dependencias de la entidad en una vigencia determinada, fijación de tiempos y responsables.
- **Monitoreo de las actividades :** el monitoreo de las actividades y de los planes de acción es esencial para asegurar que los planes permanezcan en el tiempo y que los frentes de trabajo y programas desarrollados por el administrador y los miembros del consejo de administración están siendo efectivos

El esquema anterior muestra cómo el proceso de planeación, desde una perspectiva funcional, hace parte integral de la competencia administrativa de las organizaciones sometidas al régimen de la propiedad horizontal, e incluye el desarrollo de estrategias y el avance de

los medios para aplicarlas. La acción administrativa para estas organizaciones es imprescindible para determinar los resultados que pretenden lograrse a través de un organismo social, así como las condiciones futuras y los elementos necesarios para que este funcione eficazmente. Este proceso sólo se puede lograr a través de la planeación. En conclusión, planificar,<sup>2</sup> significa escoger un rumbo de acción para las actividades que vendrán en los próximos meses o los próximos años, hacer determinada elección del uso de los medios de que se dispone, en función de las informaciones particulares del entorno.<sup>3</sup> Desde lo estratégico, para Kotler (1990), la planeación es una herramienta que permite a las organizaciones prepararse para enfrentar las situaciones que se presentan en el futuro, ayudando con ello a orientar sus esfuerzos hacia metas realistas de desempeño, por lo cual es necesario conocer y aplicar los elementos que intervienen en el proceso de planeación.

Cabe mencionar que a principios de los años setenta, Mintzberg (1973) proponía, a partir de la recopilación de escritos sobre el tema, distinguir tres tipos de estrategias: modo empresarial, adaptativo y planificado, las cuales fueron citadas por Aktouf (2009).

Siendo así, la planeación estratégica podría concebirse como un proceso gerencial para desarrollar y mantener una dirección estratégica que pueda alinear las metas y recursos de la organización con sus oportunidades cambiantes de mercadeo. Aktouf (2009), la define como eje central del postulado administrativo y el concepto del subsistema de gestión administrativa, relacionándola con los procesos mediante los cuales se realizan y se finalizan actividades eficientemente con y a través de otras personas. Este proceso representa las funciones primarias con las que los administradores están comprometidos y cuyas responsabilidades principales son tradicionalmente clasificadas en los procesos administrativos. Para Koontz y Weihrich, (1994), es un proceso muy complejo que requiere de un enfoque sistemático para identificar y analizar factores externos a la organización y confrontarlos con sus capacidades.

## 2. Metodología

El estudio se centra en la elaboración de un diagnóstico del proceso de planeación que realizan los conjuntos y edificios que se encuentran en el Régimen de Propiedad Horizontal en la ciudad de Santiago de Cali, considerando fundamentalmente los siguientes puntos: planeación y aspectos administrativos, cultura y convivencia organizacional, aspectos legales y aspectos financieros.

La población que se consideró fue de 724 copropiedades ubicadas en los estratos 3, 4, 5, y 6, inscritas en la Secretaría de Gobierno de la Alcaldía de la ciudad de Cali, distribuidas de la siguiente forma: 101 pertenecen al estrato 3; 284 al estrato 4; 282 al estrato 5, y 57 al estrato 6.

---

2 El ejercicio de planificación estratégica tradicionalmente compete a las altas directivas de la empresa y constituye el núcleo del trabajo administrativo puesto que implica la definición racional y sistemática de las grandes orientaciones de la empresa, su misión, sus objetivos y medios propios para su realización. Aktouf (2001)

3 Se entiende por entorno un conjunto de factores sociales, políticos, culturales, geográficos, económicos que afectan directa o indirectamente la actividad específica de una organización.



En este estudio se utilizó el tipo de muestreo probabilístico<sup>4</sup> que se caracteriza porque todo elemento tiene una determinada probabilidad de integrar la muestra. Para la extracción de la muestra se aplicó la fórmula de tamaño muestral, considerando un nivel de confianza del 90% (equivale estadísticamente a 1,64) y una estimación de error del siete por ciento (7%), obteniéndose los que se referencian en la Tabla 1:

Para el cálculo de la muestra se utilizó:  $n$ =tamaño muestra.

$$n = \frac{p \times q}{(d / z)^2 + (p \times q) / N}$$

donde:

$p = 0,5$  Probabilidad de éxito

$q = 0,5$  Probabilidad de fracaso

$d = 0,07$  Estimación de error

$z = 1,64$  Tipificación

$N = 724$  Población total (número de conjuntos y edificios)

$n = 115$

**Tabla 1.** Tamaño de la muestra

Estratos	No. de unidades seleccionadas	W (%)	Tamaño de la muestra
3	101	14	16
4	284	39	45
5	282	39	45
6	57	8	9
	724	100	115

**Fuente:** Investigadores

Se logró la aplicación de 120 encuestas; la técnica de investigación utilizada fue la encuesta cerrada empleando para las respuestas la escala de valoración del uno (1) al cuatro (4). El cuestionario se estructuró en dos bloques, el primero relacionado con información general en relación con este tipo de organizaciones, enfocado especialmente en aspectos misionales y estratégicos; en el segundo, lo relacionado con cultura y convivencia organizacional, aspectos legales y financieros.

<sup>4</sup> Los métodos de muestreo probabilísticos son aquellos que se basan en el principio de equiprobabilidad. Es decir, aquellos en los que todos los individuos tienen la misma probabilidad de ser elegidos para formar parte de una muestra y, consiguientemente, todas las posibles muestras de tamaño  $n$  tienen la misma probabilidad de ser elegidas.

### 3. Resultados y discusión

A partir del diseño metodológico seguido en la investigación, se puede decir que en las diferentes unidades y conjuntos residenciales, se cruzan los hallazgos de las categorías analizadas: planeación y aspectos administrativos; cultura y convivencia organizacional; aspectos legales y aspectos financieros. Los resultados se describen a continuación.

#### 3.1 Planeación y aspectos administrativos

El 47% de los encuestados considera que *algunas veces* la administración de la copropiedad utiliza conceptos de planeación; el 23% afirma que *nunca* los utiliza; el 18% de los encuestados considera que los emplea *siempre*; y el 12% de los encuestados que los emplea *casi siempre*. Se puede concluir que el número de los encuestados que utiliza conceptos de planeación no supera el 70% del tamaño de la población, lo que indica la importancia de diseñar un modelo de planeación estratégica para este tipo de organizaciones.

El 58% de los encuestados respondieron que *algunas veces* se han fijado políticas razonables, coherentes, claras, oportunas y ejecutables para la administración de su respectiva copropiedad; un 18% responde que *casi siempre* se fijan políticas oportunas; un 18% responde que *siempre* y el 6% que *nunca* se han fijado políticas. Los datos anteriores indican que sólo aproximadamente el 36% de las copropiedades establecen políticas razonables, coherentes, claras, oportunas y ejecutables; esto puede incidir directamente en el manejo de sus recursos y disminuir la eficacia y eficiencia del proceso administrativo.

El 58% de los encuestados respondieron que *algunas veces* han logrado comprender la estructura organizacional del conjunto o la unidad en que residen; un 17% responde que *casi siempre* comprenden la estructura; un 13% afirma que *nunca* la ha comprendido y un 12% *siempre*. Se puede concluir que aproximadamente el 71% de los encuestados consideran que la estructura organizacional no es clara o no la comprenden.

El 46% de los encuestados consideran que los mecanismos de control implementados *algunas veces* son efectivos; el 35% considera que *casi siempre* son efectivos; el 12% los considera *efectivos* y para el 7% *no son efectivos*. Se concluye que los controles implementados por la administración de la copropiedad, no son efectivos en su totalidad, de acuerdo con la percepción de los encuestados.

#### 3.2 Cultura y convivencia organizacional

De las 120 personas encuestadas, el 47% respondió que *casi siempre* se requiere de una cultura organizacional que conlleve procesos de planificación; para el 36% la respuesta es que *sí* se requiere de una cultura organizacional; y el 17% piensa que *algunas veces* en dicha cultura para los procesos de planificación. En general, los encuestados consideran que este tipo de organizaciones requieren de una cultura organizacional que conlleve procesos de planificación formales y coherentes.

El 76% de los encuestados respondieron que *es necesaria* la profesionalización del cargo que ejerce un administrador en este tipo de organizaciones; el 12% que *casi siempre* es necesaria la profesionalización; el 6% que *algunas veces* es necesaria; y el otro 6% de los

encuestados responde que *no es necesaria* la profesionalización. Es importante resaltar este aspecto, porque la mayoría de las personas que habitan en este tipo de organizaciones, piensan que el administrador debe tener ciertos conocimientos específicos que le permitan un manejo adecuado, tanto de las personas que habitan en ellas, como de los recursos a su cargo.

### 3.3 Aspectos legales

El 59% de los encuestados respondió que *sí* realizan la inscripción del administrador como representante legal ante la Secretaría de Gobierno municipal; el 23% respondió que *casi siempre* la hacen, mientras que el 18% plantea que *algunas veces* la lleva a cabo.

El 35% de los encuestados consideran que *casi siempre* los miembros del Consejo de Administración conocen la Ley 675 de 2001 (por medio de la cual se expide el régimen de propiedad horizontal); el 24% estima que *siempre* es conocida por todos los miembros; el 23% que *algunas veces* la conocen; y el 18% respondió que no es conocida por los miembros del Consejo de Administración de las copropiedades.

### 3.4 Aspectos financieros

El 64% de los encuestados respondieron que *casi siempre* poseen, en el corto plazo, capital para financiar sus gastos; el 18% responde que *siempre* poseen capital en el corto plazo para financiar sus gastos; el 12% respondió que *algunas veces*; y el 6% que *no poseen* capital en el corto plazo que les permita financiar sus gastos.

## 4. Conclusiones y recomendaciones

En los conjuntos residenciales y edificios sometidos al Régimen de Propiedad Horizontal de Santiago de Cali, la planeación se ha centrado en la elaboración anual de gastos, con el fin de determinar las cuotas de administración; esto hace que la función administrativa se limite a un simple proceso de recaudo y ejecución de los ingresos, sin prever en muchos casos las posibles contingencias que podrían desestabilizar financieramente la copropiedad.

En relación con el análisis de las encuestas y de algunas indagaciones realizadas, se estableció que:

- La administración en las copropiedades no tiene un lineamiento definido o modelo administrativo determinado.
- Las copropiedades como organizaciones investigadas no presentan una estrategia de planeación y se evidencia la diversidad de conceptos en torno a los procesos administrativos.
- Las copropiedades como organizaciones desaprovechan recursos, procesos, equipos y personas que podrían ser orientados en función de la adquisición de conocimientos útiles, al no tener una estrategia consciente y definida apoyada desde los Consejos de Administración.
- La estructura que presentan las organizaciones de copropiedad estudiadas, está diseñada por áreas funcionales, lo cual no corresponde de manera estricta a la forma

como operan y como es percibida por los residentes y la comunidad en general, desarrollando conflictos, intolerancia e inequidades comunitarias.

- Las organizaciones de copropiedad analizadas no invierten en capacitación y no muestran interés en diseñar mecanismos de aprendizaje que permitan a corto plazo retroalimentar el sistema funcional de la unidad o edificio residencial, conllevando así al desperdicio de recursos, desgaste en las reuniones de consejo, incumplimiento en el logro de objetivos e impacto negativo en la cultura y la convivencia.
- Los administradores de conjuntos residenciales no logran centrar las funciones administrativas de planeación, organización, integración de personal, dirección y control administrativo y financiero, como una estructura organizacional.

Para disminuir la incertidumbre y garantizar una adecuada toma de decisiones, el administrador de edificios y conjuntos residenciales deberá propugnar ejecutar un plan estratégico que le permita establecer a corto, mediano y largo plazo planes de acción para el fortalecimiento financiero y sostenible de la organización.

Como recomendaciones se sugiere lograr la implementación de un modelo administrativo que permita el análisis sistémico del desempeño organizacional, para:

- Que se integren las diferentes áreas con el propósito de lograr un encadenamiento de los procesos de planeación y de esta forma mejorar su relación con los grupos de interés.
- Estructurar y formalizar el organigrama que se adecue a las necesidades del conjunto residencial o edificio sometido al Régimen de Propiedad Horizontal.
- Establecer formalmente las actividades administrativas y operativas, mediante el diseño e implementación de manuales de funciones, de responsabilidad, de procedimientos, entre otros.
- Formalizar los canales de comunicación, mediante el empleo de circulares, carteleras, memorandos, entre otros.

## Bibliografía

1. Aktouf, Omar. *La administración, entre tradición y renovación*. Santiago de Cali, Universidad Libre (Seccional Cali), Universidad del Valle y Artes Gráficas del Valle. Editores - Impresores Ltda.
2. Aktouf, Omar, *La administración, entre tradición y renovación*. Santiago de Cali, Arte gráficas Universidad del Valle, 2001.
3. Bernar, J. Hargadon y Múnera, Armando. (1996). *Principios de contabilidad*. Editorial Norma.
4. Bertalanffy, Ludwing von. (1952) *Problems of life*. John Wiley & Sons, Inc., Nueva York.
5. Camp Robert, C. (1993) *Benchmarking*. Primera edición; Editorial Panorama Editorial, S.A,

6. Castaño P. Martha. (1990) *Guía práctica de planeación estratégica*. Univalle.
7. Chiavenato, Idalberto. (2002) *Administración en los nuevos tiempos*. McGraw- Hill.
8. *Congreso de Colombia*. Código de Procedimiento Civil.
9. David, Fred. (1997) *Conceptos de administración estratégica*. México. Prentice Hall.
10. Druker, Peter F. (1980) "Managing the information explosion". En: *The Wall Street Journal*.
11. Godelier, Maurice. (1969) "La notion de 'mode de production asiatique' et les schmas marxistes d'évolution dessocietés". En: *Sur le mode de production asiatique*. París, Ediciones sociales, CERM.
12. Goldratt, Eliyahu. (1992). *El síndrome del pajar. ¿Cómo extraer información del océano de datos?* Editorial Castillo Monterrey, Nuevo León, México
13. Jiménez, Lozano Álvaro. (2003). *Propiedad horizontal*. Editorial ECOE Ediciones, primera edición.
14. Jordan Huges. (1995-1996) *Control de gestión*. DEADE. Comisión Europea.
15. Kast Fremon y Rosenzweig, James. (1992) *Administración en las Organizaciones, enfoque de sistemas y de contingencias*. México, Editorial McGraw-Hill. Segunda. edición.
16. Koonts, Harold; Weihrich, Heinz. (1994) *Administración, una perspectiva global*. México, editorial McGraw-Hill.
17. Larocca, Fainstein, Barcos, Franco; Narváez, Núñez. (1998) *Qué es administración, las organizaciones del futuro*. Ediciones Macchi.
18. Meltzer, Morton. (1983). *La Información, recurso fundamental de la gerencia*. Editorial Norma. Colombia.
19. Méndez, Carlos Eduardo. (2001). *Metodología diseño y desarrollo del proceso de Investigación*. Bogotá, Editorial McGraw-Hill.
20. Miles, Robert. (1980) "Macro organizacional behavior". En: *Glenview, Il l.*, Scott Foresman and Co. Pág 51.
21. Mintzberg Henry, Brian James, Voyer John. (1997). *El proceso estratégico, conceptos, co texto y casos*. México, Prentice Hall.
22. Morris Daniel y Brandon Joel (1994) *Reingeniería, cómo aplicar con éxito en los negocios*. McGraw-Hill.
23. Noriega, Jorge. (2003) *Trayectoria crítica, programación y control de proyectos y obras*. Editorial Bhandar editores. Bogotá. Séptima edición.
24. Orrego, Fabio. (2004.) *Plan anual de marketing. Modelo para elaborar su exitoso plan de marketing*. Comunicación Impresa Editores.
25. Pabón, Ciro. (2001). *Propiedad horizontal y unidades inmobiliarias cerradas*, Editorial Leyer. Séptima Edición.

26. Porter, Michael. (2000). *Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México, Compañía Editorial Continental.
27. Robbins Stephen y Coulter Mary. Administración. Prentice Hall. 2000.
28. Robbins, Stephen y Coulter, Mary. (1996) *Administración*. Quinta edición. Prentice Hall, México 1996
29. Rodríguez, Joaquín (2001). *Cómo aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa*. México, editorial Thomson Learning.
30. Sallenave, Jean Paul. (1990). *Gerencia y planeación estratégica*. Colombia, editorial Norma.
31. Stoner James, Freeman Edward, Gilbert Daniel. (1997). *Administración*. Sexta edición. Editorial Pearson Education.
32. Vidal, Elizabeth, (2004) *Diagnóstico organizacional, evaluación sistemática del desempeño empresarial en la era digital*. Colombia, editorial ECOE Ediciones.
33. Zapata, Álvaro; Murillo, Guillermo; Martínez, Jenny; Ávila, Hernán; González, Carlos Hernán; Salas, Jairo y Caicedo Alexander (2009). *Teorías contemporáneas de la organización y del management*. ECOE Ediciones, Universidad del Valle.